

# Essay

## Führung statt Nachsicht

Unternehmen tun sich häufig schwer mit alkoholabhängigen Mitarbeitern. Oft wird zu spät reagiert. Vor allem sind die Führungskräfte gefordert. Sie müssen Leistung einfordern und gleichzeitig Hilfe anbieten.

Von **WERNER FÜRSTENBERG**

**M**ehr als 95 Prozent der Bevölkerung in Deutschland zwischen 18 und 65 Jahren trinken Alkohol. Jeder deutsche Bundesbürger nimmt, statistisch gesehen, pro Kopf und Jahr rund 137,2 Liter an alkoholischen Getränken zu sich. Das entspricht 9,6 Liter reinem Alkohol. Mindestens fünf Prozent aller Betriebsangehörigen in Unternehmen sind alkoholabhängig, weitere zehn Prozent sind alkoholgefährdet. Das Ergebnis sind krankheitsbedingte Fehlzeiten und individuelle Leistungsminderungen. Jeder vierte Arbeitsunfall ist alkoholbedingt – und der volkswirtschaftliche Schaden, der durch Alkohol verursacht wird, beträgt nach konservativen Schätzungen der Deutschen Hauptstelle gegen die Suchtgefahren mindestens 26 Milliarden Euro.

### Probleme werden verleugnet

Unternehmen tun sich häufig schwer im Umgang mit suchtmittelauffälligen Mitarbeitern. Führungskräfte, Personalfachleute, aber auch Betriebs- und Personalräte reagieren oft viele Jahre unsicher auf Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Alkohol zeigen. Das ist verständlich, weil die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter, die im Zusammenhang mit

Suchtmitteln auffallen, ihre Probleme verleugnen und alles dafür tun, zum Beispiel ihren hohen Alkoholkonsum oder anderen Suchtmittelmissbrauch zu verheimlichen. Viele denken, man müsse den Mitarbeitern ihr Suchtproblem nachweisen oder sogar so sicher sein, dass man eine Diagnose stellen müsse, was ja nur ein Fachmann oder eine Fachfrau kann.

Im Umgang mit alkohol- beziehungsweise suchtmittelgefährdeten Mitarbeitern geht es nicht darum zu erkennen, ob eine Alkoholgefährdung oder Abhängigkeit vorliegt. Es geht um die Erfüllung des Arbeitsvertrages. Erst wenn dem Betroffenen die Konsequenzen bis hin zur Kündigung klar eröffnet werden, sind viele Alkohol Kranke bereit, ernsthaft an ihrer Krankheit zu arbeiten. Wichtig dabei ist, die Leistungseinkaufung mit einem Hilfsangebot zu koppeln. Das heißt, Führungskräfte müssen gleichzeitig ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. Es gibt also nur einen Weg, um zu einer konstruktiven Lösung zu kommen: Führung statt Nachsicht, klare Forderungen anstelle von falschem Mitleid.

„Es geht nicht darum zu erkennen, ob eine Abhängigkeit vorliegt. Es geht um die Erfüllung des Arbeitsvertrages.“

Ein Fall aus der Praxis: Ein Personalleiter, Herr M., meldet sich im Institut mit der Bitte, einen Mitarbeiter zur Beratung schicken zu können. Ein Abteilungsleiter habe mit einem Mitarbeiter, Herrn L., seit längerer Zeit Schwierigkeiten. Darüber hinaus wird im Unternehmen darüber gesprochen, dass der Herr L. möglicherweise Alkoholprobleme habe. Führungsverantwortung ist nicht delegierbar, deshalb lautet die Empfehlung

an den Personalleiter, den Abteilungsleiter als verantwortliche Führungskraft zu bitten, sich an einen Führungskräfteberater unseres Institutes zu wenden, um sich auf ein Gespräch mit Herrn L. vorzubereiten. Was würde passieren, wenn Herr L. darum gebeten würde, eine Beratung in Anspruch zu

nehmen, ohne mit ihm zuvor ein klares Gespräch über seine Auffälligkeiten zu führen und ohne deutlich zu machen, dass es einen (vermuteten) Zusammenhang mit einer möglichen Alkoholproblematik gibt?

Herr L. würde sich – wenn überhaupt – in der Beratung möglicherweise darüber beklagen, dass der Leistungsdruck in dem Unternehmen größer geworden ist und er möglicherweise einen Burnout habe oder er würde familiäre Probleme dafür verantwortlich machen, dass es ihm nicht gut gehe und deshalb vorübergehend ein Leistungstief hätte, was man ihm im Unternehmen anlasten würde. Menschen mit Suchtproblemen ergreifen nur äußerst selten von sich aus die Initiative und melden sich bei unserem Institut oder einer Beratungsstelle, weil sie „unter einem Suchtproblem leiden“. Dem voraus geht fast immer eine Intervention durch Dritte. Und dafür ist im Unternehmenskontext die Führungskraft verantwortlich.

---

## Den Mitarbeiter mit den Fakten konfrontieren

In dem Beratungsgespräch wird die Führungskraft beraten, wie sie auf ihren Mitarbeiter zugehen sollte, um ihn in einem „Konfrontationsgespräch“ einerseits auf die Erfüllung seiner Pflichten hinzuweisen und ihm andererseits Unterstützung anzubieten, um eigenverantwortlich seiner Mitwirkungspflicht nachzukommen.

Der Abteilungsleiter nahm das Coaching-Angebot zur Vorbereitung auf das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter an. In der ersten Sitzung schilderte er die Probleme: Sein Mitarbeiter sei seit längerer Zeit auffällig, bringe nicht mehr die gewohnten Leistungen und falle zum Teil durch eine starke Alkoholfahne auf. Weiterhin äußerte er Bedenken, den Mitarbeiter auf einen möglichen Zusammenhang seiner Auffälligkeiten mit Alkoholproblemen aufmerksam zu machen – zum einen aus Sorge über die Reaktion des Mitarbeiters, zum anderen aus Unsicherheit darüber, ob eine Alkoholproblematik überhaupt vorläge.

Im weiteren Gespräch wurde deutlich, dass Herr L. schon über einen sehr langen Zeitraum – auch arbeitsrechtlich relevante – Auffälligkeiten zeigte, ohne jemals darauf angesprochen worden zu sein. Solche Auffälligkeiten können zum Beispiel sein: Der Betroffene vergisst immer wieder Termine, ist häufig nicht am Arbeitsplatz oder er macht Fehler, weil er unaufmerksam ist. Es seien Vermutungen anderer Kollegen an den Vorgesetzten herangetragen worden, dass der Mitarbeiter seit längerer Zeit aufgrund privater Belastungen häufiger dem Alkohol zuspräche.

Der Führungskräfteberater stellt klar, dass die Klärung eines möglichen Alkoholproblems bei einem Mitarbeiter nicht Aufgabe des Vorgesetzten ist. In der Rolle als Führungskraft gilt es vielmehr darauf hinzuwirken, dass der Mitarbeiter die Auffälligkeiten am Arbeitsplatz abstellt und zu seinen alten Leistungen zurückkehrt.

Um dies zu erreichen ist es ratsam, den Mitarbeiter konkret mit den Fakten zu konfrontieren, die zu der Nicht-Erfüllung des Arbeitsvertrags führen. Die Vermutung und Sorge eines Zusammenhangs mit einem möglichen Alkoholproblem des Mitarbeiters sollte dabei ebenfalls zur Sprache kommen. Weiterhin sollte ihm eine Frist von etwa vier Wochen gesetzt werden, das Fehlverhalten abzustellen. Im Sinne der Fürsorgepflicht rät der Berater dem Vorgesetzten darüber hinaus, dem Mitarbeiter Hilfe für die Abstellung des Fehlverhaltens anzubieten. Hierfür hat es sich bewährt, dass sich der betroffene Mitarbeiter direkt an das Institut oder an eine Fachberatungsstelle wendet, um in eigener Verantwortung eine Standortbestimmung hinsichtlich eines möglichen Alkoholproblems vorzunehmen.

Mit der Aufforderung, das Fehlverhalten abzustellen und dem gleichzeitigen Hilfsangebot kommt der Abteilungsleiter seiner Fürsorgepflicht nach.

---

## Angst vor dem Arbeitsplatzverlust

Nach zwei fruchtlosen Gesprächen mit dem Betroffenen – an dem zweiten nahmen auch ein Mitglied des Betriebsrates und der Personalleiter teil – und einer ersten Abmahnung kamen Abteilungsleiter und Mitarbeiter schließlich zusammen in das Institut mit der Bitte um Unterstützung. Danach entspannte sich die Lage. Dem Mitarbeiter wurde eine Beraterin zur Seite gestellt – und nach dem fünften Beratungsgespräch war dieser bereit, sich in eine Klinik zu einer achtwöchigen Rehabilitationsmaßnahme vermitteln zu lassen.

„Suchtprävention im Unternehmen ist in erster Linie eine Führungsaufgabe, die man nicht an einen Berater delegieren kann.“

Herr L. hat im Nachhinein erkannt, dass er das Hilfsangebot nur in Anspruch genommen hat, weil er in erster Linie Angst hatte, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Schon vor der Klinikaufnahme sei ihm in der Beratung klar geworden, dass sein Alkoholproblem die Ursache seiner Auffälligkeiten am Arbeitsplatz war. In der Beratung mit Alkoholgefährdeten oder -erkrankten gilt der Grundsatz: „Wenn Alkohol Probleme macht, ist Alkohol das Problem.“

---

## Nicht zu lange warten

Auf der anderen Seite verstand der Abteilungsleiter im Nachhinein, dass er aus Unsicherheit und Unkenntnis viel zu lange mit dem klärenden Gespräch gewartet hatte. Suchtprävention im Unternehmen ist in erster Linie eine Führungsaufgabe, die man nicht an einen Berater delegieren kann – das wurde allen Verantwortlichen im Unternehmen klar.

Selbstverständlich können Mitarbeiter auch im Zusammenhang mit Medikamentenmissbrauch, illegalen Drogen sowie nicht stoffgebundenen Süchten, wie zum Beispiel Spielsucht, auffällig werden. Die Vorgehensweise unterscheidet sich bei der Intervention durch Führungskräfte nicht. Der Risikokonsum von Alkohol und häufig damit verbundene Alkoholprobleme übertreffen in der betrieblichen Praxis jedoch bei Weitem die Auffälligkeiten, die durch andere Substanzen oder nicht stoffgebundene Abhängigkeiten entstehen.



### Werner Fürstenberg

Geschäftsführender Gesellschafter des Fürstenberg-Instituts. Er gründete es 1989 mit seiner Frau Reinhild. Das Institut berät Unternehmen zu Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.